



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Investigación e Innovación Educativa en Docencia Universitaria. Retos, Propuestas y Acciones

Edición de.

Rosabel Roig-Vila
Josefa Eugenia Blasco Mira
Asunción Lledó Carreres
Neus Pellín Buades

Prólogo de.

José Francisco Torres Alfosea
Vicerrector de Calidad e Innovación Educativa
Universidad de Alicante

Edición de:

Rosabel Roig-Vila
Josefa Eugenia Blasco Mira
Asunción Lledó Carreres
Neus Pellín Buades

© Del texto: los autores (2016)

© De esta edición:

Universidad de Alicante
Vicerrectorado de Calidad e Innovación educativa
Instituto de Ciencias de la Educación (ICE) (2016)

ISBN: 978-84-617-5129-7

Revisión y maquetación: Neus Pellín Buades

Dirección Estratégica y Diseño Organizativo

B. Marco-Lajara; E. Claver-Cortés; D. Quer-Ramón; E. Manresa-Marhuenda; F. García-Lillo; H. Molina-Manchón; L. Rienda-García; M. Úbeda-García; P.C. Zaragoza-Sáez;
R. Andreu-Guerrero

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Alicante

RESUMEN (ABSTRACT)

Segundo año de funcionamiento de la red. Por un lado, se ha continuado con el trabajo iniciado en el curso anterior, implantando en las asignaturas “Dirección Estratégica de la Empresa I” y “Dirección Estratégica de la Empresa II” –impartidas ambas en el tercer curso del grado en ADE y en el cuarto de DADE y TADE– la metodología de evaluación continua desarrollada en el curso 2014-15, centrada en la resolución y discusión en clase de casos breves. Por otro lado, durante el presente curso también se han actualizado los materiales docentes que van a utilizarse en las clases teóricas en el curso 2016-17. Finalmente, los miembros de la red han realizado un estudio a partir de la opinión que los estudiantes del grado en ADE tienen sobre la ética y la responsabilidad social corporativa, cuyos resultados se han presentado en el seno de las XIV Jornadas de Investigación en Docencia Universitaria, celebradas en la Universidad de Alicante.

Palabras clave: Evaluación continua, método del caso, prácticas de problemas, materiales docentes.

1. INTRODUCCIÓN

La red “Dirección Estratégica y Diseño Organizativo” se creó en el curso 2014-2015 con la intención de mejorar la calidad docente de varias asignaturas del grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE), impartidas por el departamento de Organización de Empresas. En concreto, las asignaturas vinculadas a esta red son “Diseño de la Organización” y “Dirección Estratégica de la Empresa I y II”, la primera situada en el 2º curso del grado y las otras dos en el 3º, aunque también pueden cursarse en dos titulaciones dobles, DADE (Derecho + ADE) y TADE (Turismo + ADE), pero en estos casos en un curso superior, es decir, en 3º y 4º, respectivamente.

Durante el curso 2014-2015, en el cual comenzó a funcionar esta red docente, el trabajo se centró en adaptar la metodología de evaluación continua aplicada en las citadas asignaturas (Marco-Lajara *et al.*, 2016). Este tipo de evaluación empezó a cobrar relevancia en la universidad española con la implantación de los títulos de grado, en los que el alumnado desempeña un papel mucho más activo dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, razón por la cual la evaluación tradicional por medio de exámenes (también conocida como sumativa) ha dejado de ser el único pilar sobre el que se sustenta la evaluación del aprendizaje.

En la Universidad de Alicante la mayoría de los grados se implantaron en el curso 2010-11, siendo el curso 2013-14 el de finalización de los estudios de grado para la primera promoción en muchas titulaciones. Entre dichas titulaciones se encuentra el Grado en ADE, así como los programas de estudios simultáneos de DADE y TADE, de los cuales forman parte las asignaturas vinculadas a esta red docente: “Diseño de la Organización” y “Dirección Estratégica de la Empresa I y II”.

A lo largo de los 3 primeros años de impartición de estas asignaturas en las mencionadas titulaciones, el sistema de evaluación continua empleado se sustentaba, entre otras actividades, en la entrega de varios casos de empresas resueltos en clase por medio de equipos (casos breves) y la realización y defensa de un caso largo diferente por cada equipo. Dichas actividades de evaluación, propias de las clases prácticas, se corresponden con dos métodos docentes aplicados tradicionalmente en dirección de empresas, como son las prácticas de problemas y el conocido como método del caso, aunque en realidad fue este último, el método del caso –considerado por muchos autores como el principal método que se aplica en las clases prácticas de Dirección

Estratégica (Cragg, 1954; Mucchieli, 1970; García y Castellanos, 1998; Pérez y San Román, 1975; Pearce, 2002; Mucchieli, 1970; Desiraju y Gopinath, 2001)– el que mayor protagonismo tenía en las clases y en la evaluación continua.

Para trabajar con este método es necesario que el número de alumnos ideal oscile entre 15 y 50, apoyarse en medios audiovisuales, conseguir la máxima participación de los alumnos, evitando el protagonismo de unos pocos y considerar que pueden surgir varias soluciones alternativas (Davis, 1988; Reynolds, 1992). La correcta aplicación del método también exige una constante revisión del caso para adaptarlo a las circunstancias del momento en que se analiza. Todas estas circunstancias hacen que sea un método didáctico bastante costoso.

Sin embargo, el cambio en las circunstancias durante los 3 años en los que se vino aplicando el método –principalmente el aumento del número de alumnos por grupo–, llevó al profesorado de Dirección Estratégica de la Universidad de Alicante a dejar de utilizarlo en sus clases prácticas y en el proceso de evaluación de los aprendizajes, los cuales se centran ahora más bien en la resolución y entrega de casos breves.

Durante el curso 2014-2015 los miembros de la red se dedicaron a seleccionar los casos breves que se iban a resolver en clase, siendo este curso 2015-2016 cuando la nueva metodología docente y de evaluación continua se ha aplicado por primera vez.

Paralelamente el trabajo de la red durante este curso 2015-2016 también ha girado en torno a la actualización del material docente que se utilizará en las clases teóricas del próximo curso 2016-2017. Hasta este momento las clases teóricas se han apoyado en un manual de Dirección Estratégica de referencia, así como en las diapositivas o transparencias que resumen el contenido de cada tema y que los profesores coordinadores han subido al apartado de materiales docentes del campus virtual de la Universidad de Alicante. La metodología docente a emplear en las clases teóricas del curso próximo va a seguir siendo la misma, pero sustituyendo el manual de referencia por uno más actualizado en el que ya aparecen las últimas ideas y conceptos relacionados con la Dirección Estratégica. Esta circunstancia es la que ha llevado a los componentes que integran la red a renovar y actualizar las diapositivas que se van a utilizar en clase.

Finalmente, los miembros de la red han realizado un estudio a partir de la opinión que los estudiantes del grado en ADE –así como de las dobles titulaciones de DADE y TADE– tienen sobre la ética y la responsabilidad social corporativa (Claver-Cortés *et al.*

2016), cuyos resultados se han presentado en el seno de las XIV Jornadas de Investigación en Docencia Universitaria celebradas en la Universidad de Alicante.

2. METODOLOGÍA

En la memoria del curso 2014-2015 se explica la metodología seguida por los miembros de la red para realizar su trabajo. Básicamente ésta consiste en la celebración de diversas reuniones a lo largo del curso académico en las que los profesores participantes ponen en común sus ideas para mejorar la docencia en las asignaturas que imparten, haciéndose valer para ello de la propia experiencia que los profesores han ido adquiriendo en los cursos precedentes desde que se implantaron los grados. Concretamente, a fecha de hoy, las asignaturas “Dirección Estratégica de la Empresa I” y “Dirección Estratégica de la Empresa II” ya se han impartido durante 4 cursos académicos, desde 2012-2013 hasta el 2015-2016; en el caso de las dobles titulaciones, se han impartido durante los 3 últimos cursos, desde 2013-2014 hasta 2015-2016.

En la primera reunión celebrada en el seno de la red para el curso 2015-2016, los profesores opinaron sobre las cuestiones docentes sobre las que se podía trabajar este año. Entre los diversos temas que surgieron, la mayoría se decantó por los dos siguientes: la actualización de los materiales utilizados en las clases teóricas (en el curso anterior se habían actualizado los casos utilizados en las clases prácticas) y la realización de un estudio a partir de la opinión de nuestros estudiantes sobre determinadas actuaciones empresariales –por ejemplo la responsabilidad social corporativa-. Junto a ello, la red continuaría este año mejorando el material práctico renovado en 2014-2015, pero ahora teniendo ya en cuenta la retroalimentación obtenida con su utilización por parte del profesorado en las clases prácticas.

En efecto, durante el presente curso 2015-2016 se ha aplicado, por primera vez, la metodología de evaluación continua centrada en la resolución y entrega de casos breves, los cuales fueron seleccionados en el seno de la red en el curso pasado. Conforme se iban resolviendo los casos en clase, los profesores miembros de la red explicaban, en el seno de ésta, los detalles pormenorizados de cada uno de ellos –dificultades encontradas, posibles soluciones a las preguntas, idoneidad del caso para explicar ciertos conceptos teóricos...-. De esta forma, compartiendo sus propias experiencias los propios profesores han conseguido enriquecer y mejorar la aplicación de la metodología.

En cuanto a la actualización del material docente teórico a utilizar en el próximo curso, los miembros de la red discutieron y acordaron, en primer lugar, cuál iba a ser el manual de Dirección Estratégica que se iba a utilizar en clase, teniendo en cuenta siempre que éste debía recoger los últimos avances logrados por la comunidad científica en la disciplina. Una vez tomada la decisión, los profesores se repartieron el trabajo, asignándose a cada uno de ellos un número determinado de temas (transparencias) para su revisión y actualización. Posteriormente, una vez realizada esta tarea, hubo una puesta en común de todos los nuevos temas, de forma que todos los profesores tuvieron la oportunidad de revisar y opinar sobre la actualización de las diapositivas de cada tema. Finalmente, pasado este filtro, el material ya se ha subido al campus virtual y se encuentra a disposición de los futuros alumnos que vayan a cursar la materia en el próximo curso.

El tercer pilar sobre el que ha girado el trabajo de la red durante este curso, ha sido la realización de un estudio que muestra la opinión de los alumnos que cursan cualquiera de las 3 asignaturas vinculadas a la red, acerca de la necesidad y conveniencia de que las empresas muestren un comportamiento ético en sus relaciones con los diversos agentes económicos y asuman un determinado nivel de responsabilidad social corporativa (RSC).

Para la realización del citado estudio se revisó previamente la literatura específica sobre la ética y la responsabilidad social empresarial y la opinión que de las mismas tienen los estudiantes de titulaciones vinculadas a la administración de empresas. Dicha consulta nos permitió diseñar un cuestionario que posteriormente pasamos a nuestros estudiantes para que lo respondieran. Para conseguir un mayor índice de respuestas, el cuestionario fue pasado, en cada una de las 3 asignaturas, durante la realización de pruebas de evaluación continua. Una vez recogida la información, la misma se procesó con el paquete estadístico SPSS versión 23, obteniendo unos resultados y unas conclusiones que se expusieron en el marco de las XIV Jornadas de Investigación en Docencia Universitaria que se celebraron en la Universidad de Alicante entre el 30 de junio y el 1 de julio de este año.

El diseño y la realización de este estudio también fueron llevados a cabo en el seno de la red, haciendo uso para ello del trabajo colaborativo consistente en el reparto

de tareas entre los miembros y la posterior puesta en común de los avances que se iban consiguiendo.

3. RESULTADOS

Tras descartar el uso del método del caso como actividad de evaluación, los profesores han aplicado durante el presente curso las prácticas dirigidas de problemas que se realizan en el aula como método docente y de evaluación. De esta manera, en las clases prácticas de Dirección Estratégica se han resuelto casos breves, mediante grupos de trabajo, resolviéndose todos los casos en el aula. En realidad estas prácticas de problemas ya se venían utilizando –junto al método del caso- en los cursos anteriores, pero ahora han cobrado una mayor relevancia al constituir la actividad principal en torno a la cual giran las clases prácticas.

En total durante el curso pasado la red docente seleccionó más de 60 casos breves para la materia, 30 para cada parte (Dirección Estratégica de la Empresa I y Dirección Estratégica de la Empresa II). Todos los casos tienen que resolverse por equipos integrados como máximo por 4 alumnos. El hecho de tener que resolverse durante las clases prácticas, evita que los estudiantes puedan copiarse de la solución que se dio al mismo caso en los cursos anteriores. Además, la actualización de los casos –tal y como se hizo en el curso pasado- puede ayudar en esta línea. Con todo ello se pretenden evitar los problemas encontrados en los cursos anteriores con el método del caso (aplicado a la resolución de casos largos).

Lo anterior se refiere al método docente que se ha estado aplicando este curso en las clases prácticas, el cual forma parte al mismo tiempo de la evaluación continua. No obstante, entre las actividades de evaluación continua se sigue conservando la realización de un control escrito a mitad del cuatrimestre, tal y como se venía haciendo en los cursos precedentes.

En cuanto a la actualización del material docente para las clases teóricas, se han revisado y actualizado las transparencias de 16 temas en total, 8 para la asignatura “Dirección estratégica de la Empresa I” y otros 8 para “Dirección Estratégica de la Empresa II”. En algunos casos se han eliminado del temario epígrafes que hasta ahora se venían impartiendo y en otros se han añadido apartados nuevos o se han refundido varios antiguos en un solo. Otras veces la actualización ha consistido meramente en la inclusión de nuevos conceptos e ideas.

Finalmente, en lo que se refiere al estudio empírico realizado con la opinión de los alumnos, los resultados de nuestro trabajo muestran la existencia de 2 grupos de alumnos, uno caracterizado por una consideración más “estratégica” de la Ética y la responsabilidad social empresarial (RSE) y por una valoración bastante más positiva sobre su posible influencia sobre los resultados empresariales y el “éxito competitivo” de la empresa, y un segundo grupo en el que los sujetos clasificados en el mismo considerarían en mayor medida que, ante posibles situaciones de conflicto, Ética y RSC deberían quedar subordinadas a la eficiencia, competitividad y supervivencia de la empresa.

Los resultados de este estudio se han comparado con los obtenidos en otro similar realizado en el año 2012, mostrando este análisis comparativo que los alumnos parecen estar cada vez más preocupados por los aspectos éticos y de RSE.

4. CONCLUSIONES

La implantación de los títulos de grado ha supuesto la adaptación de los métodos docentes y de evaluación aplicados en el aula. Las asignaturas “Dirección Estratégica de la Empresa I” y “Dirección Estratégica de la Empresa II” se estudian en el tercer curso del grado en ADE y en el cuarto curso de DADE y TADE. Por lo tanto, desde el curso académico 201-11 en que se implantaron los grados en la Universidad de Alicante, dichas asignaturas ya han sido impartidas durante 4 cursos académicos.

La evolución del contexto docente, con un aumento progresivo del número de alumnos por grupo, junto a problemas de otra índole, ha llevado a los profesores de estas asignaturas a plantearse la conveniencia de seguir aplicando los mismos métodos docentes y de evaluación que en los cursos anteriores. La respuesta unánime de todos los profesores que integran esta red es que existen muchas dificultades para seguir aplicando el método del caso (solución a casos largos), por lo que es preferible que las clases prácticas se sustenten en la realización de casos breves, resueltos todos en clase. Esta actividad docente, junto a la realización de los alumnos de un control escrito a mitad de cuatrimestre, constituyen por otro lado las herramientas de evaluación continua para las citadas asignaturas.

Por otro lado, la investigación académica sobre los temas de Dirección estratégica está constantemente avanzando, surgiendo nuevas ideas de interés que van enriqueciendo la disciplina. Ello motiva que con el paso del tiempo los manuales de referencia queden desfasados y sea necesario sustituirlos por otros más novedosos, lo que también nos ha empujado a renovar y actualizar el material docente utilizado en las clases de teoría.

En este contexto, los resultados del estudio realizado en el seno de nuestra red docente nos indican que la formación académica respecto a la actitud que las empresas deberían adoptar ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades –en definitiva, en materia de Ética y Responsabilidad Social Empresarial– debe ser primordial en un grado en Administración y Dirección de Empresas, razón por la cual forma parte de uno de los temas de la asignatura.

5. PROPUESTAS DE MEJORA Y PREVISIÓN DE CONTINUIDAD

Queda mucho trabajo por hacer en el seno de la red de “Dirección Estratégica y Diseño Organizativo”, la cual inició su andadura en el curso pasado. No es el caso de sus miembros, que gozan de la experiencia de haber participado muchos años en el programa de redes docentes organizado por el ICE de la Universidad de Alicante.

Las líneas futuras de trabajo son múltiples. Algunas de ellas ya fueron indicadas en la memoria anterior, correspondiente al curso pasado. Así, sería interesante analizar el impacto que los nuevos métodos docentes y de evaluación que ya se están aplicando en las citadas asignaturas van a tener en el rendimiento académico de los alumnos.

Pero el trabajo de la red también puede seguir por otras líneas, como por ejemplo en la mejora de la coordinación docente entre Dirección Estratégica y Diseño de la Organización, en aspectos relacionados con programas, metodologías, etc. No en vano se trata de asignaturas que analizan la empresa desde una perspectiva global, es decir, desde la perspectiva de la dirección general. La relación entre ellas es tan evidente, que para formular e implantar buenas estrategias en la empresa es necesario tener en cuenta cuál es su estructura organizativa.

Adicionalmente, se pueden plantear otras líneas de investigación específicas, del mismo modo que en este curso se ha realizado el estudio sobre la percepción que los estudiantes tienen sobre la ética y la responsabilidad social empresarial. Como acaba de

indicarse, estas asignaturas son las que en mayor medida analizan la empresa desde una perspectiva global o general. Una de las principales implicaciones que se deriva de ello es que su contenido suele ser difícil de entender a la perfección por parte de los estudiantes que no tienen experiencia laboral – que suelen ser la mayoría-. Sin embargo, cuando nos encontramos con un antiguo estudiante que finalizó sus estudios hace algunos años y ya tiene cierta experiencia profesional, es habitual que nos comenten la utilidad de estas materias para su vida actual, utilidad que sin embargo no apreciaban durante su etapa estudiantil. Estas “anécdotas” han llevado a algunos profesores de la red a plantearse, de cara a los próximos cursos, la conveniencia de hacer un seguimiento de los alumnos egresados para contrastar empíricamente la aplicación y utilidad que las materias “Dirección Estratégica” y “Diseño de la Organización” tienen en la vida real.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Claver-Cortés, E.; Marco-Lajara, B.; García-Lillo, F.; Quer-Ramón, D.; Manresa-Marhuenda, E.; Molina-Manchón, H.; Rienda-García, L.; Úbeda-García, M.; Zaragoza-Sáez, P.C.; Andreu-Guerrero, R. (2016). Percepción de los estudiantes del grado en ADE sobre la ética y responsabilidad social corporativa y su influencia en la ventaja competitiva de las empresas. En Tortosa-Ybáñez, M.T.; Grau Company, S. y Álvarez Teruel, J.D. (Coords.). *XIV Jornadas de Redes de Investigación en Docencia Universitaria. Investigación, innovación y enseñanza universitaria: enfoques pluridisciplinares*. Universidad de Alicante, Vicerrectorado de Calidad e Innovación Educativa, Instituto de Ciencias de la Educación. ISBN: 978-84-608-7976-3.
- Cragg, I.C. (1954). *Because wisdom can't be told*. Londres: McNair.
- Davis, K.R. (1988). *Administración en mercadotecnia*. México: Limusa.
- Desiraju, R.; Gopinath, C. (2001). Encouraging participation in case discussions: a comparison of the MICA and the Harvard Case methods. *Journal of Management Education*, Vol. 25 (4), pp. 394-408.

- García Del Junco, J. Y Castellanos, M. (1998). El método del caso y de las situaciones: herramientas de diagnóstico y decisión. *Dirección y Organización*, nº 19, pp. 96-117.
- Marco-Lajara, B.; Claver-Cortés, E.; Quer-Ramón, D.; Manresa-Marhuenda, E.; Molina-Manchón, H.; Rienda-García, L.; Úbeda-García, M.; Zaragoza-Sáez, P.C.; Andreu-Guerrero, R. (2016). Dirección Estratégica y Diseño Organizativo. Curso académico 2014-2015. En ÁLVAREZ TERUEL, J.D.; GRAU COMPANY, S. y TORTOSA-YBÁÑEZ, M.T. (Coords.). *Innovaciones Metodológicas en Docencia Universitaria: Resultados de Investigación*. Universidad de Alicante, Vicerrectorado de Estudios, Formación y Calidad, Instituto de Ciencias de la Educación, pp. 1189-1195. ISBN: 978-84-608-4181-4.
- Mucchiell, R. (1970). *El método del caso*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Pearce, R.J. (2002). Case-based structured conflict: A means for enhancing classroom learning. *Journal of Management Education*, Vol. 26 (6), pp. 732-744.
- Pérez, J.A.; San Román, R. (1975). El método del caso: su aplicación en la enseñanza de la economía a directores, en Huerta, *Temas de educación para los negocios*, Pamplona: EUNSA.
- Reynolds, J.I. (1992). *El método del caso y la formación en gestión, Guía práctica*. Valencia: IMPIVA.